

Markedsanalyse

Denne værktøjskasse indeholder følgende værktøjer:

- Introduktion: Markedsanalyse - Går vi efter de rette muligheder i markedet?
- User guide: Markedsanalyse
- Checkliste: Markedsanalyse
- Formular 1: Trin for trin model til markedsanalyse
- Formular 2: Oversigt over omverdensfaktorer
- Formular 3: Oversigt over konkurrencekræfter på markedet
- Formular 4: Skitse til identifikation af strategiske grupper
- Formular 5: Virksomhedens strategiske position

Værktøjet er oprindeligt lavet da henrikwbendix.dk A/S hed Managers Hotline A/S.

Markedsanalyse

Går vi efter de rette muligheder i markedet?

Introduktion

I markedsanalysepakken finder du en overordnet model for hvordan du systematisk kan analysere det marked som din virksomhed befinder sig på. Modellen behandler både fjerne forhold som lovgivning, samfundsøkonomi og generelle trends samt nære forhold som kunder, konkurrenter og leverandører.

Det skal bemærkes at pakken behandler markedsanalyse på det overordnede/strategiske niveau. Det vil sige at spørgeskemaundersøgelser, interviewundersøgelser, statistiske metoder m.m. ikke indgår i pakken.

Pakken indeholder:

- En trin for trin model til markedsanalyse inkl. checkliste
- 5 formularer som supplement til checklisten
- En User Guide
- Tilbud om at bruge MHL's on-line rådgiver

Indholdet af pakken kan bruges i situationer hvor du føler at du mangler et fuldstændigt overblik over markedet som din virksomhed befinder sig på. For eksempel i forbindelse med overvejelser om større investeringer i produktionsfaciliteter, udvikling af nye produkter, markedsføringskampagner og nye distributionskanaler.

Den kan også bruges i en situation hvor din virksomhed overvejer at gå ind på et nyt marked og derfor har brug for en systematisk analyse af det nye marked som en del af beslutningsgrundlaget.

Materialet i pakken kan ligeledes danne udgangspunkt for oprettelsen af et markedsovervågningssystem.

Indhold

1. Introduktion

2. User Guide

3. Checkliste til markedsanalyse

4. Formularer:

Formular 1: Trin for trin model til markedsanalyse

Formular 2: Oversigt over omverdensfaktorer

Formular 3: Oversigt over konkurrencekræfter på markedet

Formular 4: Skitse til identifikation af strategiske grupper

Formular 5: Oversigt over virksomhedens strategiske position på markedet

Artikel

Anbefaling:

George S. Day & Robin Wensley, Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive superiority, *Journal of Marketing*, Vol. 52 (April 1988).

Forfatter

Dette Tool-kit er skrevet af **Jesper Klintrup Nielsen**
Århus January 2001

Hvis du har brug for rådgivning er du altid velkommen på info@managershotline.com .

Andre værktøjskasser fra Managers' Hotline

Ellers kan følgende værktøjskasser måske være til inspiration:

SWOT Analyse (SWOT Analysis) - Kender vi virksomhedens situation godt nok?

En SWOT-analyse drejer sig om Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats – eller Styrker, Svagheder, Muligheder og Trusler. Det er et nyttigt værktøj til at bestemme hvilken situation virksomheden er i. SWOT-analysen er en god måde at stille spørgsmål på – både i forbindelse med strategisk analyse og i mere praktiske situationer.

Sprog: Engelsk.

Produktmix- Producerer og sælger vi de rigtige produkter og ydelser ?

I Product-Mix pakken finder du en række værktøjer, der kan bruges til at skabe et overblik over virksomhedens situation i forbindelse med strategisk planlægning for en kommende periode. De kan også indgå som en del af beslutningsgrundlaget i forbindelse med produktudvikling, nye produktionsfaciliteter og rekruttering af nøglemedarbejdere.

User Guide: Markedsanalyse

Med udgangspunkt i trin for trin modellen (se Formular 1) kan arbejdet med markedsanalyse påbegyndes. Checklisten opsummerer aktiviteterne og kan med fordel bruges som arbejdspapir. Formular 5 bruges til løbende at registrere resultaterne af arbejdet. I nedenstående finder du en guide til hvordan de enkelte trin i processen udføres.

Arbejdet med markedsanalysen kan foretages af dig selv, en person i ledergruppen eller af en medarbejder fra f.eks. salg eller marketing. Det anbefales at konklusionerne fra arbejdet præsenteres og diskuteres på et møde i ledergruppen.

Trin for trin modellen

Inden arbejdet med trinmodellen påbegyndes, skal markedet der ønskes undersøgt, defineres præcist. Dette kan gøres ud fra et eller flere af nedenstående kriterier:

- Et geografisk område
- Et produkt
- En branche

F.eks. kan markedet defineres som "Markedet for cykler i Danmark" (geografisk område og produkt) eller "Byggebranchen i Tyskland" (Branche og geografisk område).

Når markedet er defineret, kan arbejdet med trinmodellen påbegyndes.

Trin 1: Vurdering af markedets natur

Et af de største problemer i strategisk ledelse er håndtering af usikkerhed. Det er derfor et god idé at starte processen med at stille sig følgende spørgsmål om markedet:

- a) Hvor stor er usikkerheden på markedet?
- b) Hvad forårsager usikkerheden?
- c) Hvordan bør usikkerheden håndteres?

Hvor stor usikkerheden er, knytter sig i høj grad til mængden og hastigheden af forandringer på markedet. Flere forandringer i højere tempo giver

Case: Markedsanalyse

Beskrivelse

En yngre mandlig dansk ingeniør har designet en trendy letvægts citybike. Cyklen er blevet sat i produktion og har med beskeden markedsføring haft forholdsvis stor succes på det danske marked. Indtil nu er cyklen blevet solgt gennem udvalgte cykelforretninger i større byer. Den ligger prismæssigt i den dyre ende, men har et futuristisk og trendy design og består af høj kvalitetskomponenter. Målgruppen er fortrinsvis 15-35årige. På to år er virksomheden vokset til 30 ansatte, der beskæftiger sig med produktion, salg og distribution samt administration.

Den ambitiøse ejer og administrerende direktør ønsker at virksomheden skal ekspandere yderligere. For at klare den stigende efterspørgsel skal der investeres i nye produktionsfaciliteter. Ejeren overvejer også at opdyrke nye distributionskanaler i sammenhæng med en større markedsføringskampagne. Inden de vigtige beslutninger træffes, ønsker ejeren dog et overblik over det danske marked for cykler. Virksomheden har indtil nu ikke systematisk indsamlet og bearbejdet markedsoplysninger, og da tiden er knap vælger ejeren at downloade MHL's markedsanalysepakke.

Case: Markedsanalyse

Ejeren vil i første omgang analysere det danske marked for cykler. Men han vil senere foretage en tilsvarende analyse af markedet for cykler i Sverige og Tyskland.

Markedsanalyse

større usikkerhed. Ud fra svarene på ovenstående spørgsmål vælges den karakteristik som passer bedst:

Simpelt/statisk marked: Markedet er relativt nemt at gennemskue og undergår ikke gennemgribende forandringer, f.eks. med hensyn til teknologi, produktionsprocesser eller distribution.

Dynamisk marked: Markedet undergår forholdsvis mange forandringer i et stigende tempo. Det er vigtigt at udvikle alternative planer (scenarier) for fremtiden.

Komplekst marked: Markedet er svært at gennemskue fordi det er dynamisk, og der er mange indbyrdes afhængige faktorer i omgivelserne der influerer markedet. Endvidere kendetegnes markedet af udvikling og anvendelse af stadig mere sofistikeret teknologi. Konstant indsamling og bearbejdning af informationer er meget vigtig.

Denne indledende karakteristik af markedet giver et indtryk af hvor hurtigt en markedsanalyse forældes og dermed af hvor mange ressourcer virksomheden skal afsætte til løbende at analysere og overvåge markedet. Det er i alle tre situationer relevant at beskæftige sig med markedsanalyse, men du skal være opmærksom på at analyserne i denne pakke fortrinsvis tager udgangspunkt i nuværende forhold, og resultaterne vil være mere usikre og forældes hurtigere på komplekse og dynamiske markeder end på simple/statiske markeder. Derfor bør et markedsovervågningssystem have højere prioritet i dynamiske og komplekse omgivelser.

Trin 2: Analyse af omverdensfaktorer

Under trin 2 analyseres de faktorer som udøver indflydelse på din virksomhed, men som din virksomhed kun i begrænset omfang selv kan influere. Resultaterne noteres på Formular 5.

Disse faktorer kan opdeles i fire områder: Politiske/lovgivningsmæssige faktorer, Økonomiske faktorer, Sociokulturelle faktorer og Teknologiske faktorer. I Formular 2 finder du overskrifter på faktorer inden for de fire områder.

Med udgangspunkt i Formular 2 stilles to spørgsmål:

- a) Hvilke faktorer påvirker salget af din virksomheds produkter?
- b) Hvilke af disse faktorer er de vigtigste lige nu? Hvilke forventer du vil være de vigtigste de nærmeste år?

Under spørgsmål a) identificeres de faktorer der er relevante for virksomheden. Det er vigtig at overskrifterne fra Formular 2 præciseres og tilpasses din virksomheds situation.

Case: Markedsanalyse

Usikkerhed

Usikkerheden på markedet knytter sig primært til to forhold:

For det første er der udviklingen i detailledet. Supermarkedskæder, byggevarekæder m.m. sælger flere og flere cykler og skaber priskonkurrence. Cykler sælges i et endnu beskedent omfang via Internettet.

For det andet skifter moden mht. cykler af og til. Trenden med mountainbikes og citybikes har dog holdt sig et stykke tid.

Usikkerheden håndteres ved faste aftaler med distributører samt ved at have fingeren på pulsen med hensyn til trends og design.

Markedet vurderes som værende **dynamisk**. Hvilket får ejeren til at notere sig at der skal foretages en mere systematisk indsamling af markedsinformation. Han vil inden for den nærmeste fremtid tage en snak med en af virksomhedens sælgere om emnet.

Markedsanalyse

En virksomhed der producerer livsstilsprodukter til gruppen 12-20årige kunne f.eks. vælge befolkningens demografi som en væsentlig faktor. Virksomheden analyserer området og omformulerer faktoren til "Faldende ungdomsårgange de næste 5 år". Herved har virksomheden identificeret en faktor der har direkte indflydelse på afsætningen af virksomhedens produkter.

Hvor mange faktorer der udvælges, afhænger af hvor komplekst markedet er. Det afgørende er om faktoren influerer salget af virksomhedens produkter på kort eller lang sigt.

Under spørgsmål b) vurderes og prioriteres faktorernes påvirkning på kort sigt og på lang sigt (de kommende 2-3 år). For hver faktor vurderes om den påvirker salget af din virksomheds produkter positivt (+) eller negativt (-). Endvidere vurderes graden af påvirkning på en skala fra 1 til 3. Derved fremkommer følgende muligheder:

- + Faktoren har en begrænset men positiv påvirkning på virksomhedens salg
- ++ Faktoren har en middelstor positiv påvirkning på virksomhedens salg
- +++ Faktoren har stor positiv påvirkning på virksomhedens salg (en kritisk faktor)
- Faktoren har en begrænset negativ påvirkning på virksomhedens salg
- Faktoren har en middelstor negativ påvirkning på virksomhedens salg
- Faktoren har stor negativ påvirkning på virksomhedens salg (en kritisk faktor)

Som sagt skal hver faktor have to vurderinger. En der angiver påvirkninger på kort sigt og en der angiver den forventede påvirkning på lang sigt. Især de kritiske faktorer bør løbende overvåges. Virksomheden må vurdere hvor mange ressourcer man vil anvende til at overvåge de øvrige faktorer.

Case: Markedsanalyse

Ud fra Formular 2 definerer cykelproducenten følgende faktorer:

Politisk/lovgivningsmæssige faktorer

- Stigende miljøafgifter på transport:
På grund af Co2 udslippet bliver privatbilismen pålagt stadig stigende afgifter, hvilket særligt får unge til at bruge cyklen som transportmiddel.
Indflydelsen på salget af cykler vurderes som + på kort sigt og ++ på lang sigt.
- Øgede ressourcer til kollektiv transport:
Bedre muligheder for offentlig transport kan få folk til at fravælge cyklen som transportmiddel.
Indflydelsen på salget af cykler vurderes som – på kort sigt og – på lang sigt.

Økonomiske faktorer

- Øget disponibel indkomst:
Virker på to måder. Øget disponibel indkomst giver flere mulighed for at køre bil, men på den anden side vil den også bevirke at flere efterspørger dyrere cykler. Den sidste faktor vurderes at være den kraftigste.
Indflydelsen på salget af cykler vurderes som + på kort sigt og + på lang sigt.

Socio-kulturelle faktorer

- Befolkningssammensætningen:
Flere ældre og færre unge i de kommende år gør alt i alt markedet mindre.
Indflydelsen på salget af cykler vurderes som - på kort sigt og --- på lang sigt.
- Livsstil og mode:

Øget fokus på sundhed, velvære og aktiv fritid/ferie.

Indflydelsen på salget af cykler vurderes som ++ på kort sigt og +++ på lang sigt.

- Forbrugsmønstre:

Flere og flere familier lever et hektisk liv og er nødt til at bruge bilen som transportmiddel for at få hverdagen til at hænge sammen.

Indflydelsen på salget af cykler vurderes som - på kort sigt og - på lang sigt.

Teknologiske faktorer

- Udvikling og anvendelse af nye materialer til produktion af cykler:

Særligt lettere materialer og materialer der er nemme at vedligeholde udvikles løbende.

Indflydelsen på salget af cykler vurderes som + på kort sigt og + på lang sigt.

I forbindelse med analysen af omverdensfaktorerne hæfter ejeren sig ved to ting:

Han skal forberede sig på at der inden for en årrække vil være en stor gruppe af ældre, som dels ikke bruger cyklen så meget og dels ikke kan forventes at efterspørge de trendy cykler som virksomheden markedsfører i dag. Skal virksomheden på længere sigt udvikle en cykel til dette segment, eller skal man fortsat satse på at erobre markedsandele i den nuværende målgruppe? Ejeren vil tage spørgsmålet op på et kommende møde i ledergruppen. Det skal endvidere sikres at virksomheden udnytter det øgede fokus på sundhed og velvære optimalt. Herunder hvordan virksomhedens markedsføring og distribution skal tilrettelægges i fremtiden.

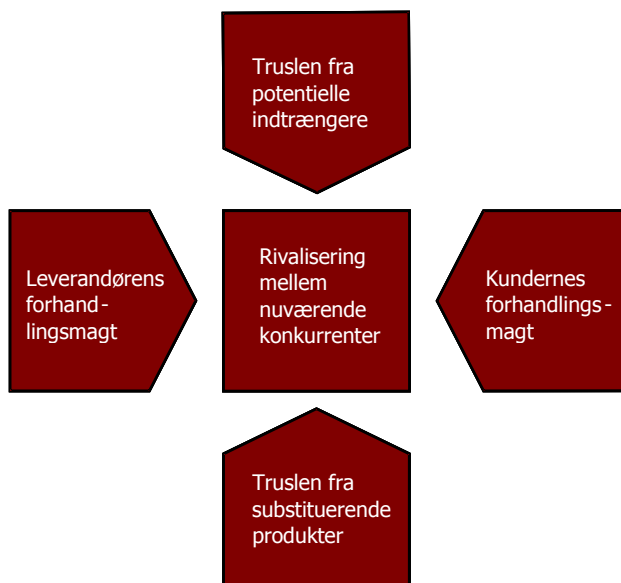
Trin 3: Identifikation og vurdering af konkurrencekræfterne på markedet

Under trin 3 skal de faktorer der er tæt på virksomheden analyseres og vurderes.

Formular 3 bruges til at vurdere konkurrencekræfterne på markedet. Konklusionerne noteres på Formular 5.

Konkurrencekræfterne på et marked kan inddeles i fem områder:

- Leverandørernes forhandlingsmagt
- Kundernes forhandlingsmagt
- Truslen fra substituerende produkter
- Truslen fra potentielle indtrængere
- (konkurrenter)
- Rivaliseringen mellem de nuværende konkurrenter på markedet



Leverandørernes forhandlingsmagt

Der skal her tages stilling til i hvor høj grad virksomhederne på markedet er afhængige af underleverandørerne. Er virksomheden meget

afhængig af leverandører er leverandørsituationen vigtig at overveje i forbindelse med strategiske beslutninger, som f.eks. lancering af nye produkter, indtrængen på nye markeder m.m.

Afhængighed måles gennem leverandørernes forhandlingsmagt. Jo større afhængighed, jo større forhandlingsmagt.

I følgende situationer vil leverandørernes forhandlingsmagt ofte være høj:

- Koncentration i leverandørledet. Få alternative leverandører

Markedsanalyse

- Omkostningerne ved at skifte fra en leverandør til en anden er høje
- Leverandøren har en stærk mærkevare
- Der er mulighed for at leverandøren laver forlæns integration hvis der ikke opnås tilfredsstillende betingelser
- Leverandørens kunder er små i forhold til leverandøren selv

Der foretages en generel vurdering af leverandørernes forhandlingsmagt på din virksomheds marked. Forhandlingsmagten vurderes som: Lille, Middel eller Stor.

Kundernes forhandlingsmagt

Der skal her tages stilling til i hvor høj grad virksomhederne på markedet er afhængige af enkelte kunder. Er virksomheden meget afhængig af enkelte kunder, vil disse kunder være helt centrale i forbindelse med strategiske beslutninger, som f.eks. lancering af nye produkter, indtrængen på nye markeder m.m. Afhængighed måles gennem kundernes forhandlingsmagt. Jo større afhængighed, jo større forhandlingsmagt.

I følgende situationer vil kundernes forhandlingsmagt ofte være høj:

- Koncentration i kundeledet. Få store kunder
- Kunderne har mange alternative leverandører
- Der udbydes og efterspørges udifferentierede produkter
- Prisen er det væsentligste valgkriterie
- Der er mulighed for at kunden laver baglæns integration, hvis der ikke opnås tilfredsstillende betingelser

Der foretages en generel vurdering af kundernes forhandlingsmagt på din virksomheds marked. Forhandlingsmagten vurderes som: Lille, Middel eller Stor.

Truslen fra substituerende produkter

Der tænkes her på konkurrencen på markedet i meget bred forstand. Substituerende produkters betydning vil variere meget fra marked til marked. På visse markeder kan denne faktor være utrolig stærk, mens den på andre markeder kan være ubetydelig. På business-to-consumer markeder vil producenter af længerevarende forbrugsgoder i sidste ende konkurrere om en andel af forbrugernes private budget. På business-to-business markeder vil det ofte være muligt at substituere råmaterialer, ingredienser m.m.

Følgende forhold vil påvirke truslen fra substituerende produkter:

- Den relative pris for substituerende produkter
- Omkostningerne ved at substituere det pågældende produkt
- Fremkomsten af nye produkter og teknologier (innovation)

På baggrund af ovenstående faktorer vurderes truslen fra substituerende produkter som værende: Lille, Middel eller Stor.

Truslen fra potentielle indtrængere (konkurrenter)

Truslen om at der kommer nye konkurrenter ind på markedet, afhænger af i hvor høj grad der er adgangsbarrierer til markedet. Følgende forhold bestemmer adgangsbarriererne til et marked:

- Stordriftsfordele for dem der allerede er på markedet
- Omkostningerne ved at etablere sig på markedet
- Begrænset adgang til distributionskanaler

Markedsanalyse

- Omkostningsfordele uafhængig af størrelse for dem der allerede er på markedet (f.eks. knowhow, relationer m.m.)
- Forventet reaktion fra dem der er allerede er på markedet
- Lovgivning der begrænser adgangen til markedet
- Stærke mærkevarer på markedet

På baggrund af ovenstående faktorer vurderes adgangsbarriererne som værende: Lave, Middel eller Høje

Rivalisering mellem nuværende konkurrenter

Et marked med lave adgangsbarrierer, mange substitutter og stor forhandlingsmagt til leverandører og kunder vil være præget af hård konkurrence. Men ud over ovenstående fire konkurrencekræfter er det selvfølgelig også væsentligt at se på hvor høj konkurrenceintensitet der er mellem de nuværende virksomheder på markedet.

Nedenstående forhold vil give en høj konkurrenceintensitet:

- Markedet er ikke i balance (for mange virksomheder i forhold til markedets størrelse medfører overkapacitet hos nogle af virksomhederne på markedet)
- Lav markedsvækst
- Lav grad af differentiering mellem produkter (konkurrence på pris)
- Stærke virksomheder på markedet opkøber svagere virksomheder
- Høje exitbarrierer fra markedet (f.eks. på grund af store investeringer i specialiseret udstyr, virksomheder der på markedet af strategiske eller følelsesmæssige årsager etc.)

På baggrund af ovenstående forhold samt analysen af de fire første konkurrencefaktorer gives en samlet vurdering af konkurrenceintensiteten på markedet. Konkurrenceintensiteten vurderes som Lav, Middel eller Høj.

Case: Markedsanalyse**Leverandørernes forhandlingsmagt**

En del af komponenterne til en cykel er standardkomponenter hvilket giver leverandørerne en forholdsvis lav forhandlingsmagt. Til gengæld er der inden for visse komponenter, f.eks. gear, nogle mærkevarer en producent af high-end cykler ikke kan komme uden om. Virksomhederne i branchen føler sig dog generelt ikke pressede af leverandørerne. Samlet vurderes leverandørernes forhandlingsmagt som middel.

Kundernes forhandlingsmagt

Uafhængige cykelhandlers forhandlingsmagt er forholdsvis beskeden. Til gengæld indgår flere og flere forhandlere i kædesamarbejder og cykler distribueres i stigende omfang gennem kæderne. Der føles i branchen et stigende pres fra detailledet med hensyn til priser og leveringsbetingelser. Til gengæld er produkterne forholdsvis differentierede og der er en del mærkevarer. Kundens magt vurderes som middel men med stigende tendens.

Truslen fra substituerende produkter

Der er her tale om alternative transportformer. EU-knallerter er blevet populære i flere kredse og der kommer flere og flere biler på vejene som også anvendes til korte ture. Til gengæld har cyklen vist sig at være langtidsholdbar som et forholdsvis billigt transportmiddel og det øgede fokus på sundhed taler også til fordel fra cyklen. Truslen fra substituerende produkter vurderes som lav.

Truslen fra potentielle indtrængere

Adgangsbarriererne til markedet knytter sig primært til adgangen til distribution. Endvidere er der en del mærkevareproducenter på markedet. Omkostningerne ved at etablere en niche produktion er forholdsvis beskeden til gengæld kræver det en del investeringer at blive masseproducerende. Adgangsbarriererne vurderes som lave.

Rivalisering mellem nuværende konkurrenter

For lavpriscykler er der forholdsvis hård konkurrence på prisen og der er ikke stærke lavprismærkevarer. For højpriscykler er produkterne meget differentierede og der er flere stærke mærkevarer. Det totale markedet er steget meget de sidste tiår men har på det seneste været stagnerende. Samlet vurderes konkurrenceintensiteten som middel.

Analysen af konkurrencekræfterne bekræfter ejeren i at det primært er på kundesiden han skal gøre sig nogle alvorlige overvejelser. Skal virksomhedens cykler i fremtiden distribueres gennem kædeforretninger må han være forberedt på hårde forhandlinger med kædeforretningerne.

Trin 4: Identifikation af strategiske grupper på markedet

For at få en dybere indsigt i de strategiske positioner på markedet kan man med fordel inddele de nuværende virksomheder på markedet i strategiske grupper. I Formular 4 finder du en skabelon der kan bruges til at udarbejde en oversigt over de strategiske grupper på markedet. Konklusionerne noteres på Formular 5.

Inddelingen i strategiske grupper sker i henhold til hvilke af nedenstående karakteristika der bedst adskiller virksomhederne på markedet:

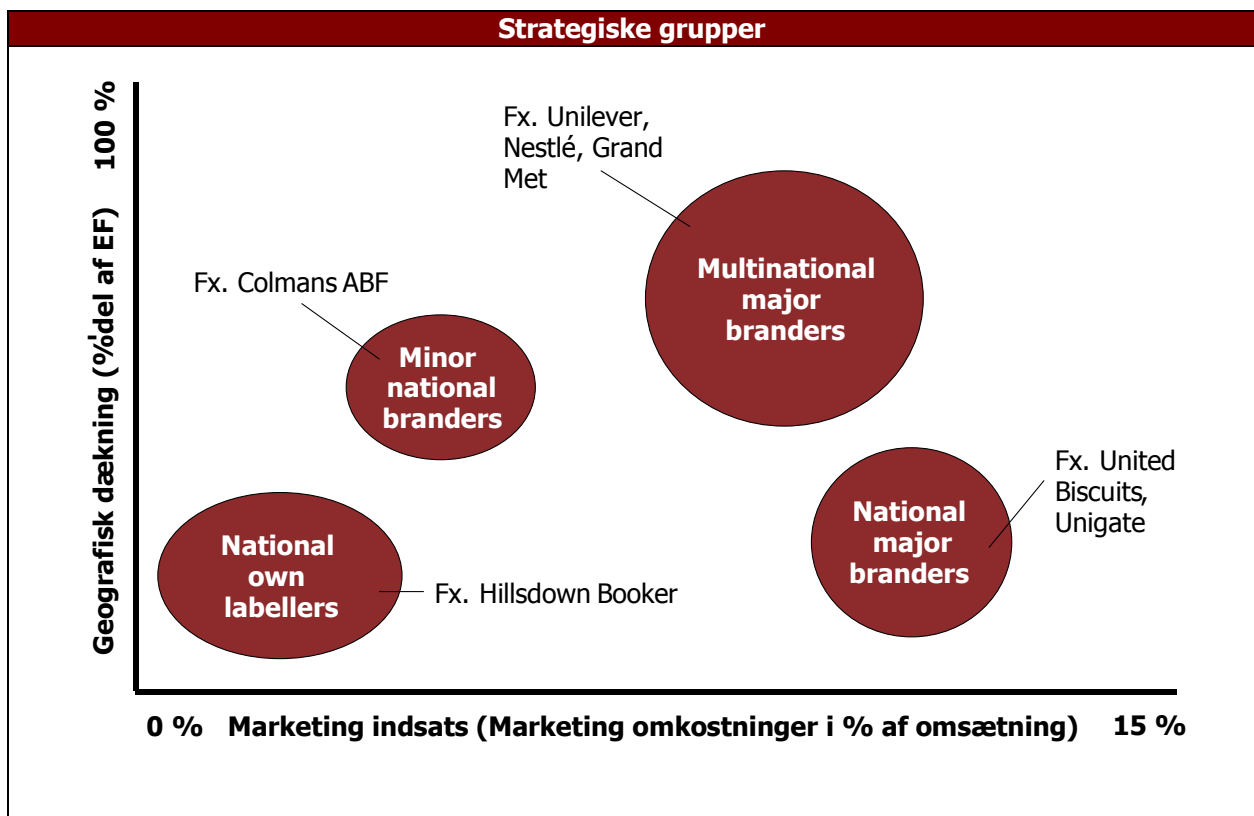
Markedsanalyse

- Bredde i produktprogram (eller serviceydelser)
- Geografisk dækning
- Anvendte distributionskanaler
- Grad af branding
- Marketing indsats (f.eks. marketingomkostninger som % af omsætningen)
- Grad af vertikal integration
- Kvalitet af produkter eller services
- Teknologiniveau
- Innovationsevne (udvikling af produkter, services og processer)
- Omkostningsniveau
- Prispolitik
- Ejerskab (selvstændigt firma eller del af koncern)
- Størrelse

Tag udgangspunkt i Formular 4 og:

- Udvalg de 2 karakteristika der er mest relevante for det pågældende marked og som adskiller virksomhederne på markedet mest.
- Vurdér og placér virksomhederne i henhold til de valgte karakteristika. De virksomheder der ligger tæt på hinanden udgør en strategisk gruppe.

I nedenstående er vist et eksempel på strategiske grupper i den europæiske fødevarerbranche i 1980'erne:

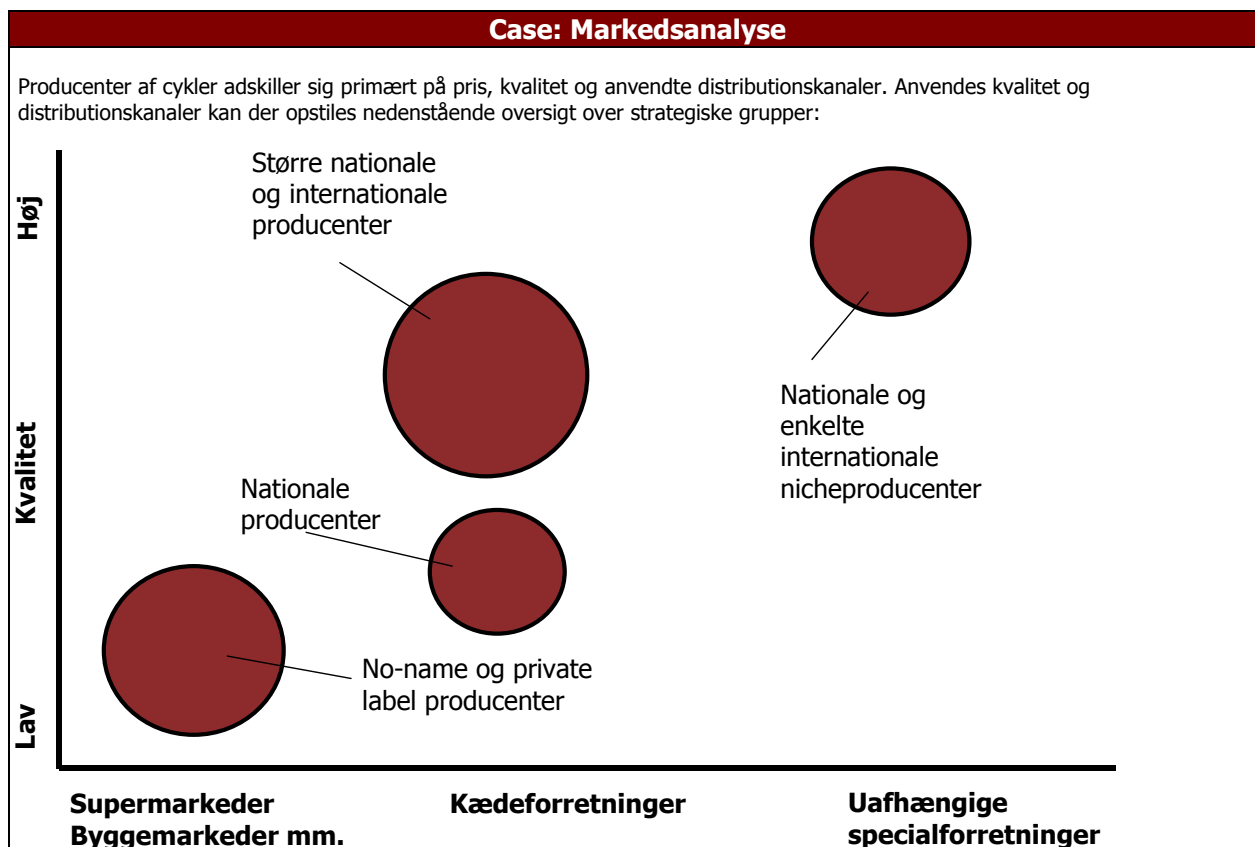


(Opr. kilde: J. McGee & S. Segal-Horn, *Strategic Space and dynamics*, *Journal of Marketing Management*, vol. 6, no. 3, 1990)

Identifikation af strategiske grupper på markedet har tre væsentlige fordele:

Markedsanalyse

- Det giver bedre indsigt i konkurrencesituationen ikke bare på markedet, men også inden for de strategiske grupper.
- Det giver anledning til at diskutere hvorvidt det er sandsynligt eller muligt for virksomheder at bevæge sig fra en gruppe til en anden.
- Det kan bruges til at forudsæ ændringer i markedet og identificere strategiske muligheder (huller i markedet)



Trin 5: Vurdering af muligheder og trusler på markedet

Som opsamling af analyserne af Trin 2, 3 og 4 identificeres de væsentligste muligheder og trusler på markedet. Muligheder og trusler skal ses generelt for markedet. Det vil sige at de gælder såvel for din virksomhed som for de øvrige virksomheder på markedet. Mulighederne og truslerne er et vigtig input til virksomhedens strategiske planlægning, idet du her kan tage stilling til om virksomheden har de nødvendige ressourcer for at kunne udnytte muligheder og imødegå trusler på markedet.

De væsentligste muligheder og trusler noteres på Formular 5.

Case: Markedsanalyse

Cykelproducenten opstiller følgende muligheder og trusler:

Muligheder:

- Høj-kvalitets specialcykler distribueret gennem kædeforretninger
- Udvide markedet for specialcykler distribueret gennem uafhængige forhandlere
- Udvikle mellemkvalitets specialcykler til en rimelig pris (value-for-money)
- Etablere sig som international mærkevareproducent inden for specialcykler

Trusler:

- Lavpriscykler distribueret gennem kædeforretninger vinder markedsandele
- Supermarkeds kæder m.m. udvider sortimentet med cykler af højere kvalitet
- Store internationale producenter øger fokus på nicheprodukter og tager markedsandele fra nationale nicheproducenter
- Kædeforretningernes stigende forhandlingsmagt reducerer producenternes fortjeneste

Ejeren vælger at præsentere sine konklusioner med hensyn til muligheder og trusler på et kommende møde i ledergruppen.

Trin 6: Virksomhedens strategiske position

Når trin 1-5 er gennemført og Formular 3, 4 og det meste af Formular 5 dermed er udfyldt, kan du danne dig et overblik over virksomhedens strategiske position på markedet. Holdes den nuværende position op mod den position virksomheden ønsker at indtage i fremtiden, kan de nødvendige strategiske indsatsområder identificeres.

Hvor fokus i trin 1-5 er markedet generelt, er fokus her under Trin 6 din egen virksomhed.

Der skal tages stilling til:

- Hvilken strategisk gruppe tilhører din virksomhed i dag og hvilken ønsker den at tilhøre i fremtiden?
- Hvem er din virksomheds nærmeste konkurrenter (kan danne udgangspunkt for en dybere konkurrentanalyse, herunder udarbejdelse af profiler af de enkelte konkurrenter)?
- Hvilke muligheder ønsker din virksomhed at udnytte på kort og lang sigt?
- Hvilke trusler er din virksomhed nødt til at forholde sig til på kort og lang sigt?
- Skal der oprettes et markedsovervågningssystem eller skal det eksisterende system udbygges? Hvilke forhold skal overvåges, og hvordan skal overvågningen organiseres?

Formular 5 er nu helt udfyldt og kan bruges i virksomheden som input til strategiske diskussioner og markedsmæssige beslutninger.

Lidt om baggrunden for indholdet i pakken

Indholdet i denne pakke er baseret på nogle af de grundlæggende teorier om emnet markeds- og brancheanalyse. Der er især hentet inspiration fra Johnson & Scholes værk: Exploring Corporate Strategy, som er meget anvendt til undervisning i strategisk ledelse på universiteter rundt omkring i verden. Afsnittet om konkurrencekræfter på markedet er inspireret af Harvard professoren Michael Porters værk: Competitive Strategy. Ønskes et lidt hurtigere, men knap så dybdegående indblik i teorien om markedsanalyse, indeholder de fleste grundbøger i marketing og strategi de væsentlige elementer

af Porters teorier. F.eks. Kotler m.fl.: Marketing Management.

Case: Markedsanalyse

Cykelproducenten tilhører i dag gruppen af nicheproducenter med distribution gennem uafhængige forhandlere. Men han overvejer at bevæge sig ind hos kædeforretninger.

De nærmeste konkurrenter er andre nationale og internationale nicheproducenter.

Virksomheden ønsker at udnytte muligheden for at sælge mere specialiserede kvalitetscykler gennem kædeforretninger, for derved at udvide sit marked. Endvidere ønsker virksomheden at undersøge mulighederne for eksport af højkvalitets specialcykler.

Virksomheden er nødt til at forholde sig til truslen om øget konkurrence på nicheprodukter, ændringerne i distributionsmønstret og kædeforretningernes stigende forhandlingsmagt.

Der skal på sigt etableres en mere formaliseret overvågning af markedet med hensyn til generelle trends og udviklingen i detailhandelen. Endvidere skal det svenske og tyske marked analyseres med henblik på eksportmuligheder. Her kan materialet fra denne pakke anvendes. Ejeren overvejer at uddelegere dette arbejde til sin marketingassistent.

Inden de endelige beslutninger træffes, vil ejeren indkalde til et møde i ledergruppen for at diskutere de ovenstående punkter. Han overvejer endvidere at kontakte en MHL rådgiver for at få sparring til udvikling af en indtrængningsstrategi overfor kædeforretningerne.

Checkliste: Markedsanalyse

Trin for trin model	Check ✓
<p>Markedet defineret ud fra geografi, produkt og/eller branche</p> <p>Trin 1: Markedet karakteriseret som simpelt/statisk, dynamisk eller komplekst</p> <p>Trin 2: De væsentligste omverdensfaktorer er identificeret Omverdensfaktorernes påvirkning er vurderet</p> <p>Trin 3: Leverandørernes forhandlingsmagt er vurderet Kundernes forhandlingsmagt er vurderet Truslen fra substituerende produkter er vurderet Truslen fra potentielle konkurrenter er vurderet En samlet vurdering af konkurrenceintensiteten på markedet er foretaget.</p> <p>Trin 4: Der er foretaget en inddeling af markedet i strategiske grupper (Formular 4)</p> <p>Trin 5: De væsentligste muligheder og trusler på markedet er identificeret</p> <p>Trin 6: Der er opstillet en samlet oversigt over virksomhedens strategiske position på markedet (Formular 5)</p> <p>Der er etableret et markedsovervågningssystem</p>	

Formular 1: Trin for trin model til markedsanalyse

Trin for trin model		
Trin 1	Vurdering af markedets natur	
Trin 2	Analyse af omverdensfaktorer Politiske/lovgivningsmæssige faktorer Økonomiske faktorer Socio-kulturelle faktorer Teknologiske faktorer	
Trin 3	Identificering og vurdering af konkurrencekræfterne på markedet Konkurrenter Leverandører Kunder Substitutter Potentielle konkurrenter	
Trin 4	Identifikation af strategiske grupper på markedet	
Trin 5	Vurdering af muligheder og trusler på markedet	
Trin 6	Virksomhedens strategiske position Opsummering og vurdering af analyserne	

(Adopteret fra: Johnson & Scholes, *Exploring Corporate Strategy* page 75-112, Prentice Hall 1993)

Formular 2: Oversigt over omverdensfaktorer

Politiske/lovgivningsmæssige faktorer:

- Konkurrencelovgivning
- Miljølovgivning
- Skattelovgivning
- Branchespecifikke love og regler
- Regulering af import og eksport
- Arbejdsmarkedslovgivning
- Politisk stabilitet

Økonomiske faktorer:

- Konjunktursvingninger
- Udvikling i samfundsøkonomien (BNP)
- Renteniveau
- Inflation
- Arbejdsløshed
- Disponibel indkomst
- Energiforsyning og energiomkostninger

Socio-kulturelle faktorer:

- Befolkningssammensætning (demografi)
- Indkomstfordeling (sociale klasser)
- Uddannelsesniveau
- Ændringer i livsstil
- Holdninger til arbejde og fritid
- Forbrugsmønstre

Teknologiske faktorer:

- Offentlige midler til forskning
- Offentligt og privat fokus på teknologisk udvikling
- Innovation (opfindelser og videreudvikling af eksisterende teknologi)
- Hastighed for teknologioverførsel (fra opdagelse til anvendelse i praksis)
- Forældelsehastighed

(Opr. kilde: Johnson & Scholes, Exploring Corporate Strategy, pp. 82-84, Prentice Hall 1993)

Formular 3: Oversigt over konkurrencekræfter på markedet

Truslen fra potentielle indtrængere

- Stordriftsfordele?
- Omkostninger ved etablering?
- Adgang til distributionskanaler?
- Reaktion mod nuværende udbydere?
- Lovgivning?
- Eksisterende mærkevarer?

Adgangsbarrierer:

Lave: Middel: Høje:

Leverandørens forhandlingsmagt

- Koncentration i leverandørled?
- Omkostninger ved leverandørskift?
- Har leverandøren en mærkevarer?
- Trussel om forlæns integration?
- Kunder små i forhold til leverandør?

Leverandørens forhandlings-

Magt:

Lille: Middel: Stor:

Rivalisering mellem nuværende konkurrenter

- Markedet i balance?/ Overkapacitet?
- Markedsvækst?
- Differentiering?/Priskonkurrence?
- Exitbarrierer?

Konkurrenceintensitet:

Lav: Middel: Stor:

Kundernes forhandlingsmagt

- Koncentration i kundefled
- Mange alternative leverandører?
- Uddifferentierede produkter?
- Prisen er det væsentligste valgkriterie?
- Trussel om baglæns integration

Kundernes forhandlingsmagt:

Lille: Middel: Stor:

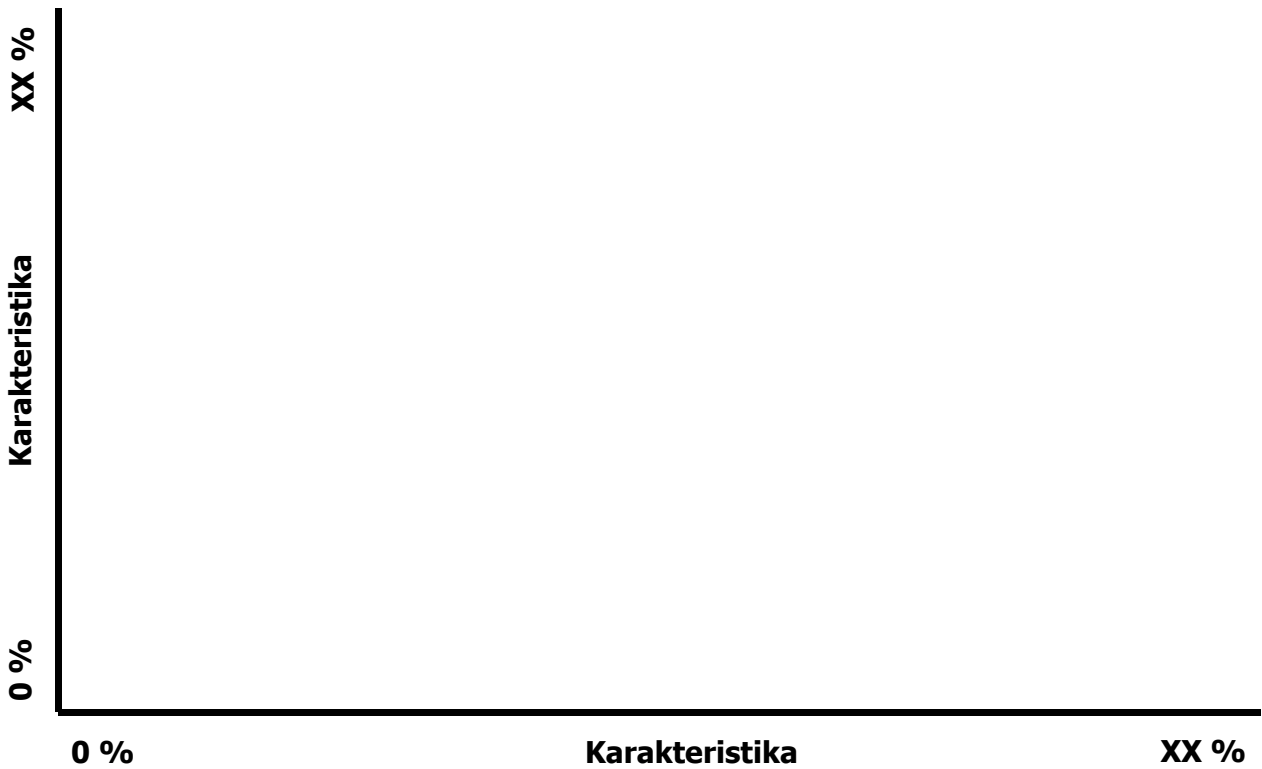
Truslen fra substituerende produkter

- Den relative pris for substituerende produkter?
- Omkostninger ved at substituere?
- Nye produkter/teknologi (innovation)

Truslen fra substituerende produkter:

Lille: Middel: Stor:

Formular 4: Skitse til identifikation af strategiske grupper



Formular 5: Virksomhedens strategiske position

Virksomhed

Marked

Omverdensfaktorer		
Påvirkning:	Kort sigt:	Langt sigt:
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Konkurrencekræfter	
	Vurdering:
Leverandørernes forhandlingsmagt	_____
Kundernes forhandlingsmagt	_____
Truslen fra substituerende produkter	_____
Truslen fra potentielle konkurrenter	_____
Samlet vurdering af konkurrenceintensiteten	_____

Strategiske grupper på markedet

Gruppe:

Virksomheder i gruppen:

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Væsentlige muligheder og trusler på markedet

Muligheder:

Trusler:

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Virksomhedens strategiske position

Hvilken strategisk gruppe tilhører vi, og hvilken ønsker vi at tilhøre i fremtiden?

Hvilke konkurrenter er de nærmeste?

Hvilke muligheder ønsker vi at udnytte på kort og lang sigt?

Hvilke trusler skal vi forholde os til på kort og lang sigt?

Skal der oprettes et markedsovervågningssystem? Hvilke forhold skal overvåges, og hvordan skal overvågningen organiseres?